

# GESTÃO MEDIADA PELA COOPERAÇÃO: Conquista de Espaço público não estatal

Pâmela Andrade de MORAES<sup>1</sup>

Nelson José THIESING<sup>2</sup>

Daniel Knebel BAGGIO<sup>3</sup>

Gilberto FREITAS<sup>4</sup>

Thiago Beniz BIEGER<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Mestranda em Desenvolvimento Regional / UNIJUI. pamela.andrade.moraes@gmail.com

<sup>2</sup>Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional/UNIJUI. nelson.thesing@unijui.edu.br

<sup>3</sup>Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional/UNIJUI. baggiod@unijui.edu.br

<sup>4</sup>Mestrando em Desenvolvimento Regional / UNIJUI. gilbertofreta@gmail.com

<sup>5</sup>Mestrando em Desenvolvimento Regional / UNIJUI .ibge.thiago@gmail.com

**Recebido em: 19/09/2016 - Aprovado em: 25/05/2017 - Disponibilizado em: 01/07/2017**

## RESUMO

A cooperação pode desenvolver um ambiente de trabalho fundamentado em relações solidárias, ao oportunizar um espaço público de organização coletiva. Questiona-se a gestão, em uma sociedade de competição, na Governança dos Arranjos Produtivos Locais (APL's), em cooperativas e associações, nas regiões do Noroeste Colonial e Celeiro no Rio Grande do Sul/Brasil, ao interpretar um trabalho cooperativo. Assim, as verificações, na gestão social e estratégica contemplam essa investigação, mediante um olhar sistêmico e uma abordagem qualitativa, acompanhada de procedimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica, documental, de campo, ao interpretar a manifestação da gestão no fenômeno associativista na conquista de um espaço público.

**Palavras-chave:** Cooperação. Relações solidárias. Gestão Social. Governança. Arranjos Produtivos Locais.

## ABSTRACT

Cooperation can develop an informed work environment supportive relationships, to create opportunities a public space for collective organization. Must question the management, in a society of competition in the Local Productive Arrangements, in cooperatives and associations in the regions of Noroeste Colonial and Celeiro in Rio Grande do Sul / Brazil, to interpret a cooperative work. Thus, checks, social and strategic management contemplate this research, by a systemic look and a qualitative approach, accompanied by technical procedures, such as literature, documentary, of course, to interpret the manifestation of management in associative phenomenon in the achievement of a public place.

**Keywords:** Cooperation. Solidary relations. Social management. Governance. Local Productive Arrangements.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo central deste artigo é investigar a cooperação, como mecanismo de construção, em ambientes coletivos, públicos não estatais, para auxiliar na superação de amplas dificuldades, em associações,

cooperativas e Arranjos Produtivos, na Região Celeiro<sup>1</sup> (região de Três Passos/RS)

---

<sup>1</sup>Localiza-se na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e compreende 21 municípios: Barra do Guarita, Bom Progresso, Braga, Campos Novo, Chiapetta, Coronel Bicaco, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Inhacorá, Miraguaí, Redentora, Santo Augusto, Sede Nova, São Martinho, São Valério do Sul, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos e Vista Gaúcha (CENSI, atel.p. 107 e 108, 2014) *In* Planejamento estratégico de arranjos

na Região Noroeste Colonial, nos municípios de Panambi/Condor/RS<sup>2</sup> em um mercado altamente competitivo, que alimenta a lógica individualista e competitiva.

Portanto, a cooperação pode instigar sócios, dirigentes, colaboradores, estudantes, professores não somente como um processo de inclusão social, mas sim, a cooperação como fundamento importante no processo de trabalho.

No entender de Frantz (2006), o termo cooperação contém em sua raiz etimológica a noção de trabalho, nasceu das lutas pela valorização do trabalho humano. Por isso, a cooperação poderá ultrapassar o espaço de instrumentação técnica e alcançar uma dimensão política, ao apropriar-se dos resultados da produção, pela ajuda mútua, de forma democrática e participativa, construindo um espaço público, ao responder os desafios econômicos e sociais dos empreendimentos cooperativados.

Portanto, ao conquistar um espaço público, não estatal, poderá desenvolver uma atitude ética, uma percepção de conjunto, onde “ser humano é viver e atuar em conjunto” no dizer de Thesing (2015, p.97). Ainda o autor sustenta que essa força

gregária, o esforço coletivo, possibilita a marca de humano, onde a arte de cooperar possa somar em cada homem e em cada mulher uma atitude de desprendimento, vontade de partilha, que pode ser conquistado pela aprendizagem, que se dá em todos os lugares e processos concretos da vida nos quais o ser humano realiza sua natureza social.

[...] a aprendizagem não é conformação ao que existe nem pura construção a partir do nada; é reconstrução autotranscendente, em que se ampliam e se ressignificam os horizontes de sentido desde o significado que o sujeito a si mesmo atribui (...) no sucederem-se as gerações reassumem eles e reconstróem o mundo da vida. Nela se reinterpreta a experiência cultural dos grupos e se insere em novas totalidades de sentido; ressignifica-se cada um de seus elementos (MARQUES, 1995, p. 15 e 16).

Assim, ao interpretar as práticas de cooperação é possível registrar que elas não se apresentam como práticas neutras, livres de interesses e intenções e sim “politizam-se” em atividades de poder. Um poder que o quadro associativo pode conquistar em uma sociedade altamente competitiva e concentradora da riqueza, ao valorizar seu trabalho, nos processos produtivo, comercial, industrial ou de serviços, uma vez que, a cooperação pode ser um mecanismo de organização e estruturação do trabalho em empreendimento empresariais ou sociais.

---

produtivos locais: plano de desenvolvimento do APL agroindústria familiar da região celeiro 2014-2020. (Org.) BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. Unijuí, 2014.

<sup>2</sup> Arranjo Produtivo Local- APL – Panambi/Condor (THESING, N.J.; KOHLER, R. p.129, 2012) *In*: Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: plano de desenvolvimento do APL metalmeccânico pós-colheita- Panambi e Condor 2012-2022 (Org.) BASSO, D.; TRENNEPOHL, D., Unijuí, 2012.

Assim, a cooperação assume um papel desafiador, ao tratar a dimensão associativa em um processo de reconstrução das relações humanas, onde a gestão social no entender de Cançado, Pereira e Tenório (2013) pode ser delimitada como uma ação gerencial dialógica

## **2. METODOLOGIA**

A estratégia de pesquisa mais adequada para o presente estudo é a abordagem qualitativa, por ser entendida como "a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados" (VIEIRA, 2004, p.17). Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa consiste num conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao objeto de estudo, na tentativa de entender ou interpretar os fenômenos.

O estudo abrangeu os Arranjos Produtivos Locais, cooperativas e associações nas regiões do Noroeste Colonial e Celeiro do

## **3. GESTÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS**

No APL Celeiro foi possível constatar que o processo de organização da gestão está em estágio inicial, embrionário. Já no APL Metalmeccânico - Pós-Colheita - Panambi/Condor, verifica-se uma trajetória

voltada para o interesse público não estatal e para a realização do bem comum. Assim, buscamos a compreensão da organização do trabalho em um ambiente coletivo e público, nos APL's, cooperativas e associações.

Rio Grande do Sul. A escolha da referida amostra foi do tipo não probabilística intencional, no que concerne às organizações na região de atuação de profissionais vinculados a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), presentes ao elaborar os Planejamentos Estratégicos dos Arranjos Produtivos. Refere-se então a um estudo de caso, que no entender Yin (2005, p. 25), é a metodologia apropriada quando se busca explicar o "como e porque" de certos acontecimentos sociais já que "lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências" e que passam a serem objetos instigante de pesquisa.

administrativa com diversas experiências de cooperação entre as 80 empresas na direção da consolidação do Arranjo, entre elas: troca na prestação de serviços (utilização de máquinas), prospecção de mercado, visita e exposição em feiras nacionais e internacionais, desenvolvimento de produtos viaa Financiadora de Estudos e Projetos

(FINEP), cursos de formação e capacitação profissional.

Mas, ao verificar a construção de espaço público, não estatal, esse ambiente nos APL's passa ser, um campo complexo de práticas sociais e empresariais, um exercício mais do que instigante, que desafia várias áreas do conhecimento, em uma sociedade de competição, que segundo Marilena Chauí (2001), neste ambiente os mecanismos de mercado são divinizados.

Assim, ao buscar a compreensão da gestão na governança nos APL's, segundo Suziganet al. (2007), só merece destaque quando os agentes buscam aproveitar as vantagens competitivas decorrentes de economias externas de aglomerações e tentam tomar iniciativas coletivas ou desenvolver ações conjuntas, o que significa que a governança não poderá ser compreendida como uma "receita de bolo", pelo contrário, é fruto de um processo de gestão planejada, com visão de futuro.

Esse processo de gestão na governança, por vezes, recebe influências do contexto social-cultural e político local, o que implica a constituição de uma equipe técnica e diretiva com competências específicas para atuar no processo administrativo do APL. Assim, para ampliar ações de integração e cooperação, são aconselhadas parcerias, público-privado, com as instituições de ensino superior, centros tecnológicos, entre

empresas, na formação e capacitação dos trabalhadores e proprietários, na consolidação de uma central de negócios, de projetos financeiros e tecnológicos, quer por novas ações tipo Cooperativa Garantidora de Créditos, melhoria da infraestrutura local, dinamização da ação política e desenvolvimento e/ou adoção coletiva de novas tecnologias de gestão.

Essa caminhada na construção da gestão em APL's desperta atenção na gestão estratégica e social. A gestão estratégica pode se caracterizar pela busca da maximização dos interesses privados, trabalhar com a racionalidade utilitária e instrumental, um agir racional orientado para um fim específico, o lucro. Por outro lado, a gestão social, poderá ser pautada pela racionalidade substantiva, busca uma governança participativa e dialógica, que segundo Tenório (2008a) apresenta a racionalidade comunicativa de Habermas como uma perspectiva mais próxima do social.

No entanto, a gestão social é uma prática que não conquistou um consenso conceitual no entender de Pinho (2010), existem elementos que ultrapassam as organizações públicas, que desenvolvem condições nas mais diversas organizações, proporcionando espaço e ações para a emancipação dos agentes da governança. No entender de Tenório (2008a, p.36) existe uma diferença ente as ações:

A diferença entre os dois tipos de ação é que, enquanto racionalidade instrumental desenvolve uma mediação entre teoria e prática a partir de postulados técnico-formais, a racionalidade comunicativa promove esta mesma mediação por meio do diálogo entre os agentes sociais do processo.

Entendemos que a gestão social é coordenada por um processo coletivo, de interesse comum, em um ambiente público. Essa caminhada deverá fortalecer os entendimentos construídos e não um processo de negociação, que é uma das características da gestão estratégica. Portanto, na gestão social os consensos são construídos, já na gestão estratégica são obedecidos. Por fim, cabe mais um registro diante da reflexão: o espaço onde se desenvolve cada tipo de gestão apresenta diferenças – a gestão estratégica encontra seu espaço na esfera privada, enquanto a gestão social se torna mais efetiva na esfera pública (público não estatal).

Ao fazer uma reflexão histórica, constata-se que o APL Pós-Colheita Metalmeccânico/Panambi/Condor criou, em 2003, seu Comitê Gestor, integrado pelas Prefeituras Municipais de Panambi e Condor, Associações Comerciais de Panambi/Condor, Sistemas “S” SEBRAE, SENAI, Universidades e Institutos, Colégio Técnicos. Semelhante processo é identificado no APL/Celeiro que integra a agricultura familiar, as associações/cooperativas.

Em reuniões, relatórios nos APL's, foi possível identificar um grau de fragilidade na capacidade instalada para gestar os Arranjos Produtivos, seja para a pesquisa e promoção de ações microeconômicas (voltada aos agentes), seja pela produção de indicadores de desenvolvimento macroeconômico (do conjunto do APL). Assim, a prática na gestão da governança é uma experiência ainda não suficientemente amadurecida e instiga investigações, se por um lado existe uma manifestação diante do espírito individualista, alimentado pela gestão estratégica, de outro, existe a presença do espírito de cooperação, fortalecida pela gestão social.

Talvez as expectativas, no campo da participação, privada ou pública, em determinado momento na história, frustrem o processo de compartilhamento, mesmo assim, continua a esperança no processo de participação, onde os desafios passam pelas variáveis, de um lado, pelo movimento associativista/cooperativista, de outro, do mercado, porém existe a possibilidade de conquistar espaço público que fortaleça a gestão em APL's, em um processo de emancipação dos agentes da governança.

#### **4. GESTÃO EM COOPERATIVAS**

Investigar o ambiente de cooperação, na Região Celeira, no APL da Agricultura Familiar, significa pesquisar 37 agroindústrias, pertencentes a duas cooperativas, com atividades de

transformação, produzindo pães,ucas, bolachas, produtos de origem animal, salames, queijos e bebidas lácteas. Hortigranjeiros, melado, mel. Sete cooperativas atuam na produção de leite *in natura*. Uma cooperativa de produção de leite, que fornece insumos e presta serviços para seus associados. O terceiro grupo, duas cooperativas que adotam estratégias de diversificação de atividades, produção de leite, supermercado e casa agropecuária, abatedouro de animais (gado).

Neste ambiente de agricultura familiar, organizado em associações, cooperativas, tendo no APL, como gestor deste fenômeno: como a ciência administrativa pode contribuir? Administrar mediante um olhar estratégico, voltado para o mercado ou uma gestão social, mais dialógica? Que lógica administrativa poderia ser aconselhada?

No entender de França Filho (2004, p. 122) existe um conjunto de técnicas gerenciais que se referem “ao conjunto de ideais voltadas ao auxílio do trabalho do gerente, num sentido muito prático e aplicado”. Esse modelo trabalha com técnicas gerenciais que buscam a eficácia e a eficiência administrativa.

Em um segundo momento, França Filho (2004) aponta que a gestão pode ser trilhar áreas funcionais básicas das empresas como: marketing, finanças, logística, gestão de pessoas, da produção.

No terceiro momento o autor apresenta a Teoria das Organizações (TO). A organização como algo essencial e indispensável como objeto de estudo. Segundo França Filho (2004) são duas bases: o comportamento organizacional mediante influências de psicólogos americanos e a sociologia das organizações, desenvolvida por sociólogos americanos de inspiração funcionalista.

Assim, ao verificar as cooperativas, administradas por associados, eleitos em assembleia geral, como poderão conquistar a autonomia administrada de forma democrática contempando o conhecimento científico? Que relações estão presentes na cooperativa?

O empreendimento cooperativado seja social ou empresarial, segundo Frantz, (2002-d,p.22), “abriga um complexo sistema de relações sociais que se estruturam a partir das necessidades, das intenções e interesses das pessoas que cooperam. Da dinâmica dessas relações nascem ações no espaço da economia, da política”. Essa dinâmica produz práticas que necessitam ser investigadas:

Uma organização cooperativa é, antes de mais nada, uma associação de pessoas (não de capitais) que se propõe atuar na perspectiva da economia dos componentes dessa associação, isto é, na perspectiva de sua racionalidade econômica enquanto economias individuais.

Porém, ao fazê-lo, essa associação cria, organiza e estrutura um instrumento adequado que vem a ser a empresa cooperativa: uma empresa comum com o objetivo de apoiar e complementar a administração das economias individuais, dando-lhes suporte no jogo competitivo do mercado.

Essa característica diferenciada - como associação e como empresa - remete a duas questões fundamentais para o sucesso do empreendimento cooperativo. Primeiro, da natureza associativa decorre a necessidade da participação política de seus associados na condução do empreendimento e, segundo, da natureza empresarial decorre a necessidade da participação econômica dos associados na cooperativa (FRANTZ, 1985, p. 57 e 58).

Esse olhar entre a associação e a empresa aponta a necessidade de verificar a gestão como uma práxis do empreendimento cooperativado, autogestionário e solidário,

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o início dos anos 90, as investigações acadêmicas nos APL's, associações e cooperativas, têm sido ampliadas, pela presença de pesquisadores, em reuniões, encontros e nas visitas. Ao verificar os relatórios, ao pesquisar as produções científicas, para desenvolver um olhar especial para com a gestão social e gestão estratégica, com a possibilidade de encontrar um ambiente coletivo e público, para

que ultrapassa a visão instrumental e tecnológica e que dialoga com o mundo associativo, ao oportunizar relações sociais complexas, em um espaço de poder, que no entender de Irion (1997) para fazer frente assim às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente controlada.

Portanto, a associação e a empresa devem ser espaços de aprendizagem e de formação crítica, que no entender de Marques (1988, p. 106), “a consciência estrutura-se à medida que o indivíduo se relaciona com os outros pela mediação dos procedimentos e formas elaborada”. Essa caminhada contempla práticas associativistas e empresariais, de cooperação e de competição que podem auxiliar no processo de gestão social e estratégica em um ambiente cooperativo permeado pelo conhecimento científico.

gestar os empreendimentos. Em nosso entender, esse ambiente requer atitudes coletivas, voltadas para o bem comum.

Assim, ao verificar o ambiente de cooperação, em várias organizações, para além de possibilitar ações de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos empreendimentos, os resultados das análises permitem apontar que os profissionais presentes neste trabalho estabeleceram relacionamentos eficientes com os agentes

envolvidos, nas associações, cooperativas e APL's, principalmente, ao oportunizarem avanços científicos e tecnológicos, nos processos de governança, que em boa parte, receberam uma atenção das instituições de ensino superior, dos órgãos de pesquisa e fomento, o que fortaleceu também a participação em feiras e eventos, ações coletivas em processos de negociação, na busca de novos mercados, no desenvolvimento de novos produtos e processos no sistema produtivo, na criação de regras e estruturas que governam as relações e os mantêm unidos.

Finalmente, a conquista de um ambiente de diálogo, facilita a construção de um espaço público, seja do ponto de vista da gestão estratégico ou social, ao efetivar um “espaço pedagógico prático” no qual se desenvolvem processos produtivos, ações educativas. Isso significa que as gestões, estratégica e social, possam ser contempladas e administradas de acordo com o grau de amadurecimento das organizações. Essa caminhada passa a ser uma “verdadeira escola” para os integrantes dos empreendimentos, um processo social fundamentado em relações associativas pelo qual as pessoas buscam encontrar caminhos para seus problemas pela organização do trabalho. Acreditamos que a pesquisa nesse campo, necessita de mais estudos, dando continuidade a essa e outras pesquisas já desenvolvidas, especialmente ao verificar a

cooperação com um ente capaz de desenvolver um espaço público para a conquista de um trabalho mais digno nos empreendimentos coletivos, sejam sociais ou empresariais.

## REFERÊNCIAS

CANÇADO, A.C; PEREIRA J. R; TENÓRIO F. G. **Gestão social: epistemologia de um paradigma.** Curitiba, PR: CRV, 2013.

CENSI, D. R. et al. Caracterização Geral do Arranjo Produtivo Local Agroindústria Familiar da Região Celeira. In BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Orgs.) **Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: Plano de desenvolvimento do APL Metalmeccânico Pós-Colheita - Panambi e Condor 2012 -2022.** Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2012.

CHAUÍ, M. Ética e universidade. In: **Ciência Hoje**, v. 17, n.102, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FRANÇA FILHO. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R. S. (Org.), **A administração política como campo do conhecimento.** São Paulo-Salvador: Mandacaru, 2004.

FRANTZ, W. O Cooperativismo e a Prática Cooperativa. In: *Perspectiva Econômica*, Ano XIX, nº51, Série Cooperativismo nº 16, São Leopoldo: UNISINOS, 1985.

FRANTZ, W. **Cooperativismo: perspectivas.** Um lugar de reencontro com a vida. Ijuí: UNIJUÍ, 2002. (Cadernos Unijuí).

FRANTZ, W. **Sentidos e significados nas práticas de cooperação.** A experiência da agricultura familiar. Texto de palestra, 2002.

FRANTZ, W. Razões do cooperativismo moderno. In: O INTERIOR, ano 32, n° 963, março de 2006, página 12. Porto Alegre: COOTRAEL – Cooperativa de Trabalhos Técnicos Especializados.

IRION, J.E. **Cooperativismo e Economia Social.** São Paulo: STS, 1997.

MARQUES, M. O. **Conhecimento e educação.** Ijuí: UNIJUÍ, 1988.

MARQUES, M. O. **A aprendizagem na mediação social do aprendido e dadocência.** Ijuí: Editora Unijuí, 1995.

PINHO, J. A. G. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda.** Recife: UNIVASF, 2010.

SUZIGAN, et al. **Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção.** São Carlos: Revista Gestão & Produção, v. 14, n. 2, maio-ago. 2007.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado.** 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008b.

TENÓRIO, F. G. **A Tem razão a administração?** Ijuí: Editora da Unijuí, 2008a.

THESING, N.J. **Por um mundo melhor: cooperação e desenvolvimento.** Porto Alegre, RS/Buqui, 2015.

THESING, N.J.; KOHLER, R. Formação, Capacitação e Competência dos Agentes do APL. In BASSO, D.; TRENNEPOHL, D..(Orgs.) **Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: Plano de desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro 2014-2020.**

VIEIRA, M. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV Editora. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.